

学校编码: 10384 分类号密级

学号: 17920121150940UDC



廈門大學

硕士学位论文

BS 公司基于分类基础上的供应商

评价和选择研究

Research on BS Company's Vendor Evaluation and Selection on
the Basis of Vendor Categorization

谢玉容

指导教师姓名: 吴翀 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩时间: 2014 年 5 月

学位授予日期: 2014 年 6 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 6 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

摘要

供应商管理是供应链管理中最关键的工作之一，并已成为现代企业的第二利润源，越来越多的企业开始重视供应商管理。企业拥有的供应商数量通常不只一家，如何有效管理数量众多的供应商，如何评价与选择适合企业发展战略的供应商，已成为企业谋求发展的重大问题。论文着眼于供应商分类管理和供应商评价与选择这两大管理课题，分析探索适合竹餐具经销企业的供应商管理办法。论文研究了 BS 公司在全球经济下行，中国制造成本上升的大环境下，如何通过提高供应商管理效率，如何通过构建合适的供应商选择与评价体系，而找到与企业发展战略匹配的供应商，建立新的竞争优势。论文通过对 BS 公司的供应商管理现状进行研究，剖析供应商管理中存在的问题，探讨供应商分类管理，运用层次分析法构建供应商评价与选择体系；论文运用了卡拉杰克矩阵，专家评分法，层次分析法的方法。研究结果表明：要提升供应链的盈利性，提高企业的获利能力，就要对供应商进行分类管理，就要用科学的供应商评价与选择体系选择适合的供应商；对供应商进行分类管理，能够提高供应商管理的效率和效果，降低成本，而科学的供应商评价与选择体系则能确保供应的可持续性，降低供应风险。论文的研究能为类似企业改善供应商管理提供借鉴。

关键词：供应商评价；竹餐具；层次分析法

ABSTRACT

Vendor Management is one of the key jobs in supply chain management, which becomes the second profit source for present corporations and attracts more and more attention. Most of the companies have more than one supplier. How to manage suppliers? How to select and evaluate vendors? Both have now been important questions for companies seeking development. This paper explores an appropriate way of supplier management for bamboo tableware distributors, basing on the management of vendor categorization and vendor selection and evaluation. This paper researches into ways to improve supplier management efficiency and set up proper vendor selection and evaluation system in the backgrounds of global economic down-tum and increase of manufacturing cost in China, so as to gain new competitive power. By analyzing vendor management status inside BS Company, problems in vendor management were detected, and then looking into solutions of vendor categorization and vendor selection and evaluation; Kraljic model, specialists evaluating method and AHP methods were used in during this process. The research results shows that companies shall categorize suppliers and use scientific vendor selection and evaluation system to choose appropriate vendors to improve profit-making ability of supply chain and of the distributors. Companies' operation cost will be cut down by categorizing vendors and adopt different management skills; Sustainable supply can be assured by using scientific vendor selection and evaluation system. This paper will offer a good example for similar companies to improve their vendor management efficiency and effectiveness.

Key Words: Selection and Evaluation of Vendors; Bamboo Tableware; AHP

目录

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景和意义 | 1 |
| 1.1.1 研究背景 | 1 |
| 1.1.2 研究意义 | 1 |
| 1.2 研究内容和方法 | 3 |
| 1.2.1 研究内容 | 3 |
| 1.2.2 研究方法 | 3 |
| 1.3 论文的结构框架 | 5 |
| 2 供应商选择与评价的理论背景 | 7 |
| 2.1 供应商管理理论 | 7 |
| 2.1.1 供应商管理的发展 | 7 |
| 2.1.2 供应商分类管理 | 8 |
| 2.1.3 供应商评价和选择操作步骤 | 10 |
| 2.2 供应商选择和评价方法 | 11 |
| 2.2.1 研究综述 | 11 |
| 2.2.2 供应商评价与选择方法 | 11 |
| 2.3 本章小结 | 15 |
| 3 BS 公司供应商评价与选择的现状与存在的问题分析 | 17 |
| 3.1 竹餐具行业现状 | 17 |
| 3.1.1 美国竹餐具的发展和现状 | 17 |
| 3.1.2 中国竹餐具制造业的发展和现状 | 17 |
| 3.2 BS 公司现状 | 19 |
| 3.3 BS 公司供应商管理现状及存在的主要问题 | 20 |
| 3.3.1 BS 公司供应商概况 | 20 |
| 3.3.2 BS 公司供应商管理现状和特点 | 22 |
| 3.3.3 BS 公司的供应商管理和评价与选择存在的问题 | 25 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 3.4 BS 公司供应商管理改进的必要性和可行性..... | 26 |
| 3.5 本章小结..... | 27 |
| 4 BS 公司供应商评价与选择方案设计 | 29 |
| 4.1 BS 公司供应商选择和评价流程..... | 29 |
| 4.2 BS 公司供应商分类设计 | 30 |
| 4.3 BS 公司三类供应商的指标体系构建..... | 34 |
| 4.3.1 成立供应商评价与选择的项目小组 | 34 |
| 4.3.2 设定指标体系 | 35 |
| 4.4 BS 公司三类供应商各自的指标权重设置..... | 38 |
| 4.4.1 BS 公司供应商指标权重设置利用层次分析法的原因 | 38 |
| 4.4.2 运用层次分析法计算权重的步骤 | 39 |
| 4.4.3 BS 公司指标权重的计算过程 | 43 |
| 4.5 BS 公司三类供应商的评价与选择..... | 51 |
| 4.6 供应商绩效考核结果运用..... | 59 |
| 4.7 本章小结..... | 60 |
| 5 供应商评价与选择方案实施的效果预测 | 63 |
| 5.1 帮助供应商提高运作绩效..... | 63 |
| 5.2 提升 BS 公司整体的运作绩效..... | 65 |
| 5.3 本章小节..... | 67 |
| 6 结论..... | 64 |
| 6.1 结论..... | 69 |
| 6.2 展望..... | 69 |
| 附录 1:BS 公司供应商生产管理评估表..... | 71 |
| 附录 2:供应商资料和编号 | 74 |
| 参考文献..... | 75 |
| 致谢..... | 77 |

CONTENTS

| | |
|---|-----------|
| 1 Introduction..... | 1 |
| 1.1Research Background..... | 1 |
| 1.1.1Research Background..... | 1 |
| 1.1.2Research Purpose..... | 1 |
| 1.2Contents and Methodology of Research..... | 3 |
| 1.2.1Contents of Research..... | 3 |
| 1.2.2Research Methodology..... | 3 |
| 1.3Thesis Frame..... | 5 |
| 2Theories of Vendor Selection and Evaluation..... | 7 |
| 2.1 Theory of Vendor Management..... | 7 |
| 2.1.1Developement of Vendor Management Theory..... | 7 |
| 2.1.1Categorization of Vendor..... | 8 |
| 2.1.3Vendor Selection and Evaluation Steps..... | 10 |
| 2.2Vendor Selection and Evaluation Approaches..... | 11 |
| 2.1 Review of the Research..... | 11 |
| 2.22 Approaches of Vendor Selection and Evaluation..... | 11 |
| 2.3Brief Summary..... | 15 |
| 3 The Problems in BS Company's Vendor Management& Vendor Selection and Evaluation..... | 17 |
| 3.1Industrial Backgrounds of Bamboo Tableware..... | 17 |
| 3.1.1The Development and Current Circumstances of Bamboo Tableware in U.S..... | 17 |
| 3.1.2The Development and Current Circumstances of Bamboo Tableware Manufacturing Industry in China..... | 17 |
| 3.2 Present Status of BS Company..... | 19 |
| 3.3 Status and Core Problems of Vendor Management in BS Company..... | 20 |
| 3.3.1Brief Detail about Vendors of BS Company..... | 20 |
| 3.3.2 Present Status and Characteristics of Vendor Management in BS Company..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.3 Problems of BS Company in Vendor Management& Vendor Selection and Evaluation..... | 25 |
| 3.4 The Necessity & Feasibility of Improvement in BS Company's Vendor Selection and Evaluation | 26 |
| 3.5Brief Summary | 27 |
| 4 BS Company's Vendors's Evaluation & Selection Planning | 29 |
| 4.1Vendor Selection and Evaluation Steps | 29 |
| 4.2 Categorization of BS Company's Vendors | 30 |
| 4.3 Constructing Index System of 3 Types of Vendors | 34 |
| 4.3.1Establishment of Vendor Selection and Evaluation Project Team..... | 34 |
| 4.3.2Set-up of Index System..... | 35 |
| 4.4 Decision on Weights of Each Index for 3 Types of Vendors..... | 38 |
| 4.4.1Why did BS company use AHP method to decide index weights?..... | 38 |
| 4.4.2 AHP Calculation Steps | 39 |
| 4.4.3 The Calculation Process of Index Weights in BS Company | 43 |
| 4.5 The Evaluation and Selection of Three Types of Vendors in BS Company | 51 |
| 4.6 How to Use Evaluation Results of Vendors | 59 |
| 4.7 Brief Summary | 60 |
| 5 Anticipation of Implementation Effect of Vendor Evaluation and Selection Project..... | 63 |
| 5.1Promoting Vendors'Operation Efficiency | 63 |
| 5.2Improving Operation in BS Company | 65 |
| 5.3 Brief Summary | 67 |
| 6 Conclusions | 64 |
| 6.1Conclusions | 69 |
| 6.2Research Recommendations..... | 69 |
| Attachment No.1 | 71 |
| Attachment No.2 | 74 |
| References | 75 |
| Acknowledgements | 77 |

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

传统观念认为供应商和采购家之间的利益是矛盾对立的。两者都希望使自己的利益最大化,供应商希望从买家能为产品支付较高的采购价格但对产品的质量要求不至于过于严苛,而买家则希望供应商的产品“质优价廉”,双方总是为此相互角力。于是,买家常常抱怨供应商鱼目混珠、缺斤少两,更有甚者制造假冒伪劣产品。因此,买家不得不设置专门的内部检验部门以验收供应商送来的产品,进而确保从供应商处收到的产品是质量合格的,这使采购成本大大增加。而供应商则抱怨买家压价太多,产品利润太薄。供应商和买家之间的关系既相互依存,又相互对立,为此彼此总是互相防备。这种情形正如“囚徒困境”所揭示的矛盾一样,当双方互相不了解并存在信息不对称时,两者都希望通过牺牲同伙的利益以使得自己的利益最大化。

采购部门传统上都被定位为职能部门,负责承担事务性的采购,被动接受来自销售和生产部门的采购命令,缺乏对供应商进行主动管理的积极性。这种职能定位带来了诸多问题:

(1) 采购产品的重要性不明

采购部门完成销售部门或生产部门的采购命令之后就算完成采购任务,没有对采购成本进行分析并建立采购成本数据库,以致不了解哪些物品的采购是战略性的,哪些只是普通的物料采购。对采购物品的重要性不明,自然无法根据重要性的不同对供应商进行相应的有效管理。

(2) 缺乏总成本的控制意识

采购部门只片面看到压低价格能控制采购成本,但是却没有意识到采购价格太低可能购入有瑕疵的产品。有瑕疵的产品如果被销售出去,企业需要花费额外的物流成本召回;如果没有及时召回,留到市场上,公司的声誉会受损。

(3) 供应商不稳定

由于大多企业对供应商缺乏科学管理,未建立供应商选择和评价体系,故而缺少合适的指标体系供企业定期对供应商进行考核,采购部门不能发现供应商潜在的问题并做好预防工作;当出现问题时,只是简单粗暴地淘汰有问题的供应商,而不是与供应商沟通探讨一起解决问题。所以,供应商队伍不稳定,这阻碍了企业的正常生产销售活动。

不难想象,在这样的管理状态下,买家和供应商之间缺乏沟通而导致信息不对称最终使得买家只能以价格作为选择供应商的唯一标准,忽视了一味强调低价可能带来产品质量下滑的问题;此外,由于对采购物品的重要性和战略意义不了解,企业没有与核心供应商建立战略合作伙伴关系,导致核心物品的供应无法得到保证,企业终将在竞争中失去有利地位。

1.1.2 研究意义

信息化和全球化把企业带入更为剧烈动荡的全球竞争浪潮之中。企业之间的竞争已经不再局限于一个狭小的区域,而是扩展到全球范围的竞争。英国供应链管理专家马丁·克里斯托弗在 1992 年指出:21 世纪的竞争不再是企业和企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争。目前的企业内部信息化和自动化程度已经远远高于 20 世纪,内部成本被压缩到极致,生产率也被提高到相当高的程度。为进一步挖掘企业降低产品成本和满足顾客需求的潜力,人们开始将目光从管理企业内部生产过程转向产品全生命周期中的供应环和整个供应链系统^[1]。随着市场经济的发展,消费者的消费模式呈现多样化和个性化的特点,同时消费者能够接受的产品心理交期也愈来愈短。企业必须引入供应链管理的理念以适应不断变化的消费需求和复杂的市场环境。供应链管理是供应商管理的平台。供应链是在商品从原料加工开始到最终到达消费者手中的过程,参与了该商品价值形成活动的上、下游企业相互连接所形成的网络。^[1]当供应商管理水平低下,供应商的供应职能没能达到企业要求的最低水平时,时常发生供应变动就会严重影响企业的生产经营活动。供应商如果能够参与到企业的产品设计和企业一同努力降低制造成品、加快产品的开发设计过程、即时保质保量地完成生产,无疑,将有效提升企业的竞争力。供应商管理能够帮助公司提高业绩、提升公司的市场竞争力。对供应商进行有效管理,能够帮助企业实现取得如下目标:

- (1) 获得新的“利润源”

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库